



## **RAPORT PRIVIND IMAGINEA FUNCȚIONARULUI PUBLIC DIN ROMÂNIA - Perspectiva funcționarilor publici și a factorilor de interes -**

### **REZUMAT**

**Evoluția imaginii funcționarului public nu a înregistrat progrese semnificative în ultimii 3 ani. Relevant este că opinia este în general împărțită atât de către cetățeni, cât și de către responsabilii instituționali chestionați.**

**Actualmente însă, notele acordate imaginii funcționarului public, de către respondenții din cadrul instituțiilor publice cuprinse în eșantion, sunt semnificativ mai mari (decât de cele acordate de către cetățeni). Diferența era previzibilă, pentru că, în ultimă instanță, persoanele chestionate din cadrul instituțiilor publice „notează” imaginea categoriei profesionale de apartenență (reamintim, chestionarul se adresează angajaților cu responsabilități în domeniul resurselor umane, ei înșiși fiind funcționari publici).**

**În cazul ambelor categorii chestionate (factori de interes sau respondenți instituționali) principalele surse de fundamentare a imaginii sunt reprezentate, în ultimă instanță, de interacțiunile cu angajații din cadrul entităților publice. Evident, prin sursele principale de fundamentare se înțelege acele arii de interacțiune socială de unde se culeg nu numai informații, ci și impresii. Pe baza acestora, se construiește percepția despre funcționarul public - practic o rezultată a mai multor acumulări, dintr-o diversitate de experiențe (colectate în timp, în contexte diferite etc.). Pe lângă sursele desemnate ca principale, există și alte surse: cele informale (discuții cu cercul de prieteni, cunoștințe), ale formatorilor de opinie (mass-media, Facebook), precum și sursele oficiale (pagini web instituționale, inclusiv studii rapoarte și analize care sunt promovate intern instituțional sau de către alte instituții - ex., Guvern, Agenții guvernamentale etc.). Analiza datelor colectate în cadrul sondajului arată o slabă valorizare a surselor oficiale - inclusiv de către respondenții instituționali. Deși prezumăm un nivel relativ ridicat al conformismului social (de exemplu, mass media este considerată sursă secundară chiar și de către cetățenii chestionați), valorizarea slabă a surselor oficiale reclamă o capacitate instituțională redusă în ceea ce privește producția de studii și analize, promovarea acestora, credibilitatea implementării recomandărilor cuprinse în diverse analize, studii, strategii sau politici publice.**

**În general, cetățenii nu cunosc cu ce se ocupă funcționarii publici, care le sunt atribuțiile principale, cine și ce este un funcționar public. Analizele statistice specifice semnalează că nu există interdependențe puternice între nivelul de cunoaștere și evaluarea imaginii funcționarului public, nici între această cunoaștere și preferința pentru un anumit profil al funcționarului public (clasic sau modern, conform metodologiei și tipologiei descrise în secțiunea dedicată). Chiar și o cunoaștere adecvată a funcției publice (ce este un funcționar, ce atribuții principale ale și la ce nivel sunt exercitate) nu reprezintă un fundament valid de construcție a unor așteptări compatibile cu nevoile beneficiarilor.**

**Popularizarea modelului de funcționar dezirabil, susținător și promotor al schimbării, parte a procesului de reformare/ modernizare a statului, presupune mesaje cu un**

conținut concret, replicabil: cadre de competență, recrutare și promovare pe baze meritocratice, performanță pe bază de rezultate, gestionate de un leadership adecvat (de la decidenții politici din cadrul instituțiilor la managementul executiv).

**Opțiunea pentru un profil de funcționar proactiv, dedicat, cu inițiativă în cadrul unor echipe de lucru performante și orientate spre rezultate reprezintă nu numai un deziderat, ci și o prioritate.** Imaginea funcționarului public se poate îmbunătăți numai în măsura în care mecanismele de influențare socială vehiculează mesaje credibile, iar proiectul de schimbare devine asumat instituțional și vizibil în societate (prin prisma rezultatelor obținute și a impactului generat).

## CONTEXT

În perioada 26 mai - 14 iunie 2021, Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) a realizat un sondaj - în rândul funcționarilor publici (persoane cu atribuții în domeniul resurselor umane) și al cetățenilor - despre funcționarul public (imagine, cunoaștere, atribuții, calități actuale și dezirabile). În contextul misiunii și obiectivelor strategice asumate de către Agenție, scopul acestui sondaj este acela de a îmbunătăți reglementările în domeniul funcției publice - care să conducă la creșterea calității serviciilor oferite cetățenilor.

## REFERINȚE METODOLOGICE

Sondajul menționat a fost realizat online, prin aplicarea a 2 chestionare<sup>1</sup> structurate (parțial) „în oglindă”: ele cuprind două secțiuni comune (imaginea funcționarului public și profiluri) și două distincte (cetățeni - cunoașterea funcționarului public; respondenți instituționali - impresia socială despre funcționarul public, vehiculată în spațiul public).

Fiecare dintre cele 2 chestionare are câte 7 întrebări, la care se adaugă o secțiune dedicată coletării datelor sociodemografice (statut ocupațional, mediul de rezidență) sau profesionale (funcția ocupată, apartenența instituțională corelată nivelurilor administrației publice). Evident, o parte dintre datele finale sunt comune celor 2 eșantioane (vârsta, gen, nivel de educație). După validarea răspunsurilor<sup>2</sup>, au rezultat două eșantioane distincte (cetățeni = 417 respondenți; responsabili instituționali cu atribuții în domeniul resurselor umane = 918 respondenți), volumul total al populației statistice<sup>3</sup> fiind de 1399 participanți la sondaj. Practic, persoanele care au răspuns la chestionar sunt:

- Responsabili cu atribuții HR din instituții (generic denumiți funcționari publici sau respondenți instituționali);
- Factori de interes (*stakeholder*-i) din mediul academic, asociativ, antreprenoriali, inclusiv utilizatori ai paginii web ANFP, Facebook (denumiți generic cetățeni, deși sunt mai degrabă reprezentanți de acele persoane interesate de activitatea Agenției);

Fără a epuiza întreaga problematică a imaginii funcționarului public (parte a unei teme ample, impactată de analiza mentalităților și culturilor specifice instituțiilor publice), prezentul studiu are un caracter exploratoriu-descriptiv și încearcă să răspundă la întrebări de genul:

<sup>1</sup> Versiunile online ale chestionarelor s-a realizat prin intermediul platformei Lime Survey, iar versiunile tip document pot fi consultate în Anexele 2-3.

<sup>2</sup> Chestionarele incomplete, cu rată mare a nonrăspunsurilor, au fost eliminate din analiză.

<sup>3</sup> Pentru conformitate, vezi și tabelul din Anexa 1 (structura celor 2 eșantioane).

- ✚ În ce măsură s-a schimbat percepția despre funcționarul public în ultimii 3 ani? Evoluțiile indică diferențe de percepție (prin raportare la cele 2 eșantioane)?
- ✚ Ce note acordă factorii de interes imaginii funcționarului public? Dar responsabilii de resurse umane din cadrul instituțiilor publice? Cum pot fi explicate eventualele diferențe de evaluare?
- ✚ Pe ce surse se bazează respondenții atunci când în formează o imagine despre funcționarul public din România? În ce măsură contribuie interacțiunile cu instituțiile (și angajații lor) la modelarea impresiei generale asupra funcționarului public? În ce măsură sunt valorizate influențele venite din partea rețelelor sociale informale (prieteni, cunoștințe, vecini etc.), mass-mediei și a canalelor social-media (ex., Facebook)? Care este rolul surselor oficiale (informații colectate din paginile web instituționale, rapoarte, studii și analize despre resursele umane) și cum poate fi el potențat?
- ✚ Cum se raportează respondenți instituționali la unele afirmații, frecvent vehiculate în spațiul public, despre funcționarul public român? Frecvența mare a acordurilor (față de unele afirmații), indică abordări critice și reclamă acțiuni ulterioare de remediere?
- ✚ Care este nivelul de cunoaștere despre funcționarul public (cine este? ce este? cu ce se ocupă)?
- ✚ Există diferențe între modelul actul de funcționar și cel dezirabil? Ce își doresc cetățenii? Dar respondenții instituționali? Sunt influențate aceste preferințe de nivelul de cunoaștere a funcției publice? Pot fi identificate asocieri între tipul de funcționar preferat și anumite surse de informare care „alimentează” procesul de formare a impresiei generale despre acesta?

Evident, lista întrebărilor de mai sus este mai degrabă orientativă. Pe parcursul analizei pot fi identificate și alte întrebări pentru care au fost furnizate explicații, unele dintre acestea putând fi considerate chiar ipoteze de lucru<sup>4</sup>. Pe lângă variabilele rezultate din chestionar, au fost construite și alte variabile, pentru a permite dezvoltarea unor statistici descriptive sau inferențiale, după caz<sup>5</sup>. În fine, în construirea celor 2 profiluri de funcționar s-a apelat la 2 întrebări de ierarhizare (cu caracter obligatoriu, fiind reținute doar răspunsurile integral completate). Acest demers are rațiuni de ordin metodologic (altfel, intervine incertitudinea dacă 2 sau mai multe atribute nu au primit un loc în clasament, alocarea arbitrară sau tratarea ca nonrăspunsuri nefiind fezabilă), influențând semnificativ acuratețea prelucrărilor ulterioare. Convențional, plasarea unor calități pe primele locuri indică valorizarea acestora, iar pe ultimele poziții - importanța redusă a acestora, chiar absența respectivelor calități. Realizarea unor simulări pe date parțiale (pe 2 microeșantioane, colectate încă din perioada de derulare a sondajului) a confirmat că deciziile adoptate au fost cele corecte<sup>6</sup> (de exemplu, clasamentele au avut o dinamică similară, în cazul ambelor profiluri și pentru fiecare din cele 2 categorii de respondenți).

<sup>4</sup> În general, au fost aplicate 2 tipuri de teste: comparative și de corelație. Primele teste indică faptul că diferențele sunt semnificative de la o categorie la alta (de exemplu, în evaluarea imaginii funcționarului public, persoanele ocupate acordă note mai mici decât persoanele neocupate). Corelațiile sunt bidirecționale (adică și reciproca este valabilă) și testează asocierea a 2 variabile-pereche, corelațiile pozitive semnaland o tendință similară, iar cele negative - creșteri însoțite de descreșteri - fără a presupune o relație de cauzalitate. Valoarea coeficienților de corelație indică puterea legăturii dintre cele 2 variabile (asocieri slabe, asocieri moderate sau asocieri puternice). Prin sintagma „semnificativă statistic” înțelegem (în ultimă instanță) că afirmația de referință are un nivel de încredere  $\geq 95\%$  (prag de semnificație  $< 0,05$ ).

<sup>5</sup> De exemplu, numărul răspunsurilor conforme - la întrebările ce testează cunoștințele despre funcționarul public, rangurile medii asociate profilului de funcționar clasic/ “tradițional” - la întrebările referitoare la calitățile actuale și, respectiv, dezirabile ale unui funcționar public).

<sup>6</sup> Pentru mai multe detalii - vezi și secțiunea dedicată tipologiei de referință.

## IMAGINEA FUNCȚIONARULUI PUBLIC: DIAGNOZĂ ȘI SURSE DE FUNDAMENTARE

Descrierea acestei secțiuni s-a realizat cu ajutorul unui set de 3 întrebări referitoare la: (1) percepția generală despre evoluția imaginii funcționarului public în ultimii 3 ani; (2) „măsurarea” acesteia; (3) sursele cu ajutorul cărora se construiesc reprezentările sociale despre funcționarul public (ierarhizarea și tipologia surselor).

Datele colectate (de la respondenții instituționali și de la cetățeni) indică faptul că, în ultimii 3 ani, imaginea funcționarului public din România **nu s-a îmbunătățit semnificativ** (o îmbunătățire este semnalată doar de către 15,3% dintre cetățeni, respectiv de 21,6% dintre respondenții instituționali). Un procent semnificativ consideră însă că imaginea acestuia a rămas la fel (49,8% - instituții, 40,3% - cetățeni), **o deteriorare gravă a imaginii fiind percepută însă numai de către cetățeni, mai puțin de către funcționarii publici intervievați** (44,4% față de 28,5%, diferența fiind semnificativă<sup>7</sup> statistic).

### Constatări principale:

- Per ansamblu - absența unei îmbunătățiri semnificative a imaginii de referință (în ultimii 3 ani);
- Distinct, pe fiecare categorie de respondenți - deteriorarea imaginii este alimentată preponderent de către cetățenii chestionați, respondenții instituționali cred mai degrabă aceasta nu a suferit schimbări semnificative (aproape jumătate cred că ea a rămas la fel);

Analiza distinctă (pe cele 2 eșantioane, respectiv în profil sociodemografic și instituțional), semnalează însă câteva particularități; practic, părerile critice sunt furnizate mai ales de către:

- Respondenților cu un nivel de educație mai ridicat (indiferent de grupul de proveniență - cetățeni sau funcționari publici);
- Personalul din cadrul instituțiilor publice care dețin o funcție de conducere;
- Persoanelor active ocupate (din rândul cetățenilor chestionați);

Expectanțele privind obținerea unei evoluții pozitive privind dinamica imaginii implică, în contextul comunicării publice, promovarea unor mesaje focalizate către aria „nemulțumiților/ scepticilor”, respectiv direcționate preponderent către:

- Persoanele cu un nivel de educație mediu și ridicat (care au și potențial de influențare socială și de replicare a mesajelor);
- Personalul cu funcții de conducere din cadrul instituțiilor publice;
- Persoanele active ocupate.

Pe de altă parte, trebuie să recunoaștem faptul că eșantionul denumit generic „cetățeni” este reprezentat, în foarte mare măsură<sup>8</sup>, de factorii de interes (persoane din mediul academic, antreprenorial, public, respectiv persoane interesate de activitatea Agenției, potențiali candidați la concursurile de recrutare etc.).

Altfel, este evident faptul că imaginea funcționarului public este impactată cultural (este

<sup>7</sup> Vezi Fig. 1 din Anexa 1.

<sup>8</sup> Indiferent de modalitatea de accesare a chestionarului online, de altfel nerestricționată.

parte a mentalului colectiv, respectiv a „culturilor” instituționale). Din acest motiv, inițierea unor studii reprezentative, eventual dublate de analize calitative, ar permite construirea unor tipologii cultural-atitudinale (inclusiv în profil regional<sup>9</sup>), ce pot fi valorificate ulterior, în cadrul unor politici/ strategii dedicate îmbunătățirii imaginii funcționarului public.

Dincolo de aceste aspecte, diferența de opinie dintre cetățeni și respondenții instituționali, în ceea ce privește involuția imaginii funcționarului public, este confirmată de „măsurarea<sup>10</sup>” acesteia din urmă (la momentul actual). Nu numai că mediile aferente notelor acordate acestei imagini sunt semnificativ mai mari în cazul responsabililor instituționali intervievați (7 față de 5, în valori rotunjite), dar și valorile procentuale<sup>11</sup> aferente confirmă această diferență.

Pe de altă parte, era de așteptat ca funcționarii publici intervievați să acorde note mai bune imaginii corpului profesional de apartenență, tot astfel cum cetățenii sunt relativ critici atunci când sunt întrebați despre funcționarul public român. Pe de altă parte, analiza distinctă (pe cele 2 eșantioane, respectiv în profil sociodemografic și instituțional), semnaleză câteva particularități, prezentate (sintetic), astfel:

Note mai mici sunt acordate de către:

- persoanele relativ tinere (vârsta sub media grupului) și, distinct<sup>12</sup>, de către personalul cu funcții de conducere, respectiv din mediul urban (eșantionul reprezentanților instituționali);
- persoanele cu un nivel de educație ridicat, active ocupate și, respectiv, din mediul urban (eșantionul factorilor de inters - cetățeni);

Fără a face extrapolări, la nivelul eșantioanelor poate fi schițat un grup al persoanelor care cred că funcționarul public **nu are o imagine prea bună, respectiv că aceasta din urmă nu a avut o evoluție favorabilă în ultimii 3 ani.**

Acestea provin (mai ales) din mediul urban, sunt fie persoane educate (cetățeni), fie au o funcție de conducere (instituții). În general sunt persoane activ ocupate, până în 38, respectiv 46 de ani (în funcție de categoria de apartenență, cetățeni sau funcționari publici cu atribuții în domeniul resurselor umane).

Pe de altă parte, analizând datele provenite de la funcționarii publici chestionați, putem spune că există o oarecare incoerență în sensul în care:

- Evoluția percepțiilor privind imaginea funcționarului public indică mai degrabă o stagnare, decât o îmbunătățire semnificativă (raportarea fiind retrospectivă - ultimii

<sup>9</sup> De exemplu, deși nu avem o distribuție echilibrată în profil regional, analiza valorilor maxime indică o concentrare a opiniilor critice în regiunea Centru, „optimiștii” (cei care cred că imaginea funcționarului public s-a îmbunătățit) fiind reprezentați mai ales de către cetățenii regiunii Sud Muntenia.

<sup>10</sup> Prin intermediul unei scale duble (ce conține variabile scor, respectiv ordinale). Valorile procentuale se raportează la următoarele opțiuni de răspuns: foarte proastă, proastă, neutră (nedefinită), bună, foarte bună.

<sup>11</sup> Prin intermediul unei scale duble (ce conține variabile scor, respectiv ordinale). Valorile procentuale se raportează la următoarele opțiuni de răspuns: foarte proastă, proastă, neutră (nedefinită), bună, foarte bună.

<sup>12</sup> Diferența nu trebuie interpretată cumulativ, ci individual (prin raportare la vârstă, apoi la funcție, respectiv sediul instituției de apartenență).

3 ani);

- Imaginea funcționarului public în prezent este (în general) pozitivă în opinia a 62% dintre respondenții instituționali;

În realitate, credem că, deși nu sunt vizibile evoluții spectaculoase în ultimii 3 ani, recursul la actualitate indică o imagine favorabilă - apartenența la aceeași categorie profesională fiind definitorie. Sistemul de valorizare este unul static, iar menținerea unui status quo implică (probabil) și un nivel semnificativ de automulțumire. Dacă ipoteza se confirmă, este clar că preocupările instituționale dedicate îmbunătățirii imaginii funcționarului public sunt inexistente sau, cel mult, sporadice. **De aici decurge și recomandarea dezvoltării unor politici/ strategii care să aibă, printre componente, nu numai reformarea funcțională, ci și schimbarea culturală (cultura organizațională influențând reprezentările sociale ulterioare).**

Analiza surselor de „alimentare” a percepțiilor despre funcționarul public<sup>13</sup> semnalează un clasament foarte asemănător. Astfel, în cazul ambelor eșantioane, principalele surse de fundamentare a imaginii sunt reprezentate<sup>14</sup> de **experiențele rezultate din interacțiunile cu funcționarii și instituțiile statului** (în context personal sau profesional), respectiv de discuțiile cu familia și/ sau în cercul de prieteni/ cunoștințe. Invers, **cea mai puțin valorizată sursă** de fundamentare a imaginii este reprezentată de **social media** (ex., Facebook, Instagram).

Se constată că nu numai social media reprezintă o sursă foarte puțin accesată, ci și mass-media (TV, Radio, presă scrisă - tipărită, sau electronică - online) - aceasta din urmă fiind utilizată mai mult de funcționari decât de către cetățenii respondenți. Mai mult, interacțiunile cu funcționarii și instituțiile din străinătate par a fi mai mult valorificate de către cetățeni, decât de către funcționarii publici intervievați.

Fără a face judecăți de valoare, suspectăm faptul că o parte din răspunsurile furnizate au un grad ridicat de conformism; din acest motiv, considerăm că nu atât ierarhizarea surselor este relevantă, cât alte analize (sociodemografice, analiza factorială etc.).

Astfel, regruparea surselor pe 2 categorii (denumite, generic, surse de fundamentare analitică - rapoarte, analize, paginile web instituționale, respectiv surse sociale) indică faptul că:

- între cele 2 categorii de surse există o corelație negativă puternică (valorizarea uneia corespunde unei slabe accesări a celeilalte surse);
- în cazul cetățenilor, sursele de fundamentare analitice sunt slab valorizate de către persoanele din mediul rural (principalele surse fiind cele sociale, adică interacțiunile instituționale și discuțiile informale) - aspect ce semnalează și accesul redus la facilitățile TIC;

Dincolo de clasamentele aferente surselor de fundamentare, analiza factorială (realizată prin metoda componentelor principale) indică, **în cazul respondenților instituționali**, existența a 3 componente majore - care explică 61% din varianța totală. Aceste componente confirmă nu numai importanța experiențelor personale (în relația cu instituțiile), ci și contribuția discuțiilor informale (în cercul de prieteni, cunoștințe) în construcția imaginii despre funcționarul public. Valorizarea interacțiunilor cu instituțiile corelează însă negativ cu importanța acordată canalelor social media (relație invers proporțională), tot astfel cum discuțiile din cercul de proximitate dau o imagine diferită

<sup>13</sup> Conform opiniilor cetățenilor, respectiv ale reprezentanților instituționali.

<sup>14</sup> Vezi Fig. 3 din Anexa 1.

față de cea furnizată de rapoartele și analizele referitoare la resursele umane și funcționarii publici. Inclusiv între importanța alocată paginilor web instituționale și cea rezultată din experiențele colectate din străinătate (vizite, interacțiuni cu administrațiile din țările respective) se constată o corelație negativă, foarte slabă (explică dar 7% din asocierea inversă), dar semnificativă statistic. Altfel, dacă legătura ar fi fost puternică, am fi putut afirma că o fundamentare care se bazează foarte mult pe experiențele colectate din străinătate se asociază unei slabe valorizări a informațiilor prezentate pe paginile web ale instituțiilor<sup>15</sup>. În fine, construcția unor variabile sintetice semnaleză faptul că sursele sociale (experiențe, discuții, mass media, Facebook) sunt în mai mare măsură valorizate decât sursele de fundamentare analitică (paginile web ale instituțiilor publice, studiile/ analizele/ rapoartele despre administrație și resurse umane).

În cazul cetățenilor există 4 componente principale care explică 69% din varianța totală. În schimb, iese în evidență **importanța canalelor social media** (Facebook, Instagram etc.) **a discuțiilor** din cercul de prieteni și **a surselor de informare instituționale** (pagini web). Practic analiza confirmă importanța mecanismelor sociale de influență (chiar în detrimentul interacțiunilor cu instituțiile, în interes profesional) și a surselor oficiale de informare. În fine, analiza factorială validează, într-un fel, profilul eșantionului (harta persoanelor interesate de activitatea instituțiilor și a funcționarilor publici).

#### Concluzii și recomandări:

Cel puțin la nivel declarativ, imaginea funcționarului public este rezultanta directă a experiențelor și interacțiunilor cu angajații din cadrul instituțiilor, autorităților și serviciilor publice. Este recomandabil de a se măsura nu numai frecvența acestor interacțiuni, dar și calitatea acestora (de exemplu, prin intermediul chestionarelor de satisfacție). Altfel, pot exista situații în care interacțiunile au fost rare / la intervale mari de timp, nivelul de satisfacție să nu fie cunoscut, iar imaginea să se construiască *“pe ce s-a auzit că s-ar fi întâmplat altora”*.

Importanța social media nu trebuie neglijată; sub acest aspect, este îmbucurător faptul că promovarea activității prin intermediul paginilor instituționale de Facebook nu mai este o noutate, ci mai degrabă o practică. Evident, trimerile către paginile web oficiale, către studii și analize relevante consolidează credibilitatea paginii Facebook instituționale (într-un cadru strategic de comunicare publică).

Tot la fel de evidentă este și importanța mass-mediei - ca sursă de fundamentare a imaginii. În condițiile în care presa scrisă a fost (practic) înlocuită de presa electronică, iar pagina Facebook se substituie deja tradiționalului chioșc de difuzare a presei, ne situăm deja într-o zonă comună de intervenție (pentru că vorbim de un mix de surse). Evident, la acestea se adaugă alți 2 mari actori mediatici - televiziunea și radioul - dar în acest caz vizibilitatea instituțională depinde de posibilitățile de accesare a acestor surse (depinde de frecvența aparițiilor, agenda media, posibilitățile de valorificare a unor oportunități tematice etc.).

În fine, deși studiile și analizele despre funcționarii publici sunt rar accesate, ele pot contribui semnificativ la îmbunătățirea imaginii funcționarului public. Caracterul relativ tehnic al acestora constituie un impediment (ca volumul de informații și conținut), un alt dezavantaj fiind reprezentat de capacitatea relativ redusă a instituțiilor publice de a produce asemenea studii și analize (deficit de resurse, expertiză etc.). De aceea,

<sup>15</sup> Evident, și reciproca este valabilă, corelația fiind bidirecțională, o asemenea ipoteză putând fi validată strict prin raportare la cele 2 variabile-pereche.

demersurile vizând asigurarea unei mai bune vizibilități (în pagina web/ Facebook), utilizarea unor materiale informative scrise într-un limbaj accesibil (fără a face rabat de la calitate), precum și promovarea relevanței acestor studii pot avea un rol important în valorizarea acestei surse. Nu în ultimul rând, este vital ca unele din recomandările studiilor/ analizelor să fie implementate, iar implementarea să fie (de asemenea) cunoscută. Credibilitatea surselor (și a demersurilor ulterioare) este esențială - numai astfel studiile, rapoartele și analizele pot deveni contributori semnificativi în construcția unei imagini favorabile (și, în egală măsură, sustenabile).

## IMAGINEA DE SINE A FUNCȚIONARULUI PUBLIC ȘI POTENȚIALUL DE INFLUENȚARE ÎN REȚELE SOCIALE DE PROXIMITATE

În cadrul acestei secțiuni s-a solicitat acordul sau dezacordul în legătură cu un set de 8 afirmații despre funcționarii publici (preluate din mass media/ frecvent vehiculate în spațiul public). Lista acestor afirmații nu este exhaustivă; pot fi și alte afirmații, mai mult sau mai puțin promovate/ cunoscute. Alegerea celor 8 a ținut cont, mai degrabă, de următoarele teme:

1. **Responsabilitate** - *În sectorul bugetar, nimeni nu dă socoteala de nimic;*
2. **Eficiență și valoarea economică a muncii** - *Funcționarii sunt o povară pentru cheltuielile statului;*
3. **Eficiență și valoarea socială a muncii** - *Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor;*
4. **Performanța funcționarilor publici** - *Munca la stat este un fel de „stat degeaba”;*
5. **Performanță și influența factorului politic** - *Performanța din administrație lipsește pentru că totul este politizat;*
6. **Recrutare** - *Majoritatea angajărilor la stat se fac „pe pile și relații” (nu te poți angaja dacă nu cunoști pe cineva);*
7. **Accesul la funcțiile publice de conducere/ manageriale** - *Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale;*
8. **Corupție** - *Funcționarii publici sunt cei mai corupți;*

În fine, analiza este ambivalentă; este vizată atât o autoevaluare (acordul / dezacordul persoanei față de categoria profesională de apartenență), cât și estimarea percepțiilor asociate cercului de proximitate (rude, prieteni, vecini, cunoștințe) - dacă acesta ar fi/ nu ar fi de acord cu afirmațiile supuse analizei.

Evident, fiecare afirmație are opțiunea de răspuns „Nu sunt sigur” (pe lângă cele radicale - acord sau dezacord), caracterizarea zonelor de incertitudine fiind relevantă<sup>16</sup>.

Pe de altă parte, ne așteptăm la o pondere mare a dezacordului (pentru fiecare afirmație în parte), deoarece respondenții provin din instituțiile publice (preponderent cu atribuții în domeniul resurselor umane, exclusiv funcționari publici), respectiv la arii (relativ extinse) de incertitudine - cel puțin în componenta de evaluare a percepțiilor cercului de proximitate (pentru că vorbim de un transfer proiectiv - *Credeți că apropiații voștri sunt/ nu sunt de acord cu....*).

Din aceste considerente, analizele vor viza:

- Zona acordului puternic (cvasitotalitatea răspunsurilor, ponderi de 90% sau peste);
- Zona acordului relativ (majoritatea opțiunilor „dezacord”);

<sup>16</sup> Din ambele perspective (apartenența profesională și proiecția asupra rețelei sociale de proximitate - prieteni, vecini, cunoștințe etc.).



- Zona acordului slab (ce poate fi privită în termeni de autoculpabilizare, uneori critic sistemică);
- Zona de incertitudine (cele mai mari valori procentuale asociate opțiunii „Nu sunt sigur”).

Nu în ultimul rând, ne interesează potențialul de manifestare a unor mecanisme de influențare socială (pozitivă): de exemplu, ne așteptăm ca respondenții care indică un profil modern al funcționarului public (proactiv, dedicat, cu inițiativă, orientat spre rezultate etc.) să cumuleze un acord mai mare față de setul de afirmații ce vizează cercul de proximitate. Evident, deși expectanța menționată nu poate fi formulată și testată ca ipoteză de lucru, demersul este relevant - având în vedere rolul interacțiunilor sociale în construirea și consolidarea unei imagini (reprezentarea socială despre funcționarul public din România).

Cvasitotalitatea respondenților instituționali<sup>17</sup> nu sunt de acord cu afirmațiile potrivit cărora (în paranteză este notată valoarea procentuală aferentă ponderi celor care și-au exprimat dezacordul):

- Munca la stat este un fel de „stat degeaba” (92,7%);
- În sectorul bugetar, nimeni nu dă socoteală la nimic (91,9%);
- Funcționarii sunt o povară pentru cheltuielile statului (89,9%);

Practic, se constată un dezacord puternic legat de afirmațiile ce pun la îndoială eficiența și valoarea socială a muncii.

O parte importantă a dezacordului se focalizează pe alte 2 afirmații:

- Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor (73,1%);
- Funcționarii publici sunt cei mai corupți (58,0%) - dar aici avem și cea mai mare zonă de incertitudine (39,1%);

Ultimele 3 afirmații sunt mai degrabă critice (antisistem), dar au asociate zone de incertitudine semnificative (27%-30%):

- *Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale* (43,9%);
- *Performanța din administrație lipsește pentru că totul este politizat* (45,2%);
- *Majoritatea angajărilor la stat se fac „pe pile și relații” (nu te poți angaja dacă nu cunoști pe cineva) - 53,6%*;

În schimb<sup>18</sup>, în cercul de prieteni, cunoștințe etc., există mai degrabă un acord în legătură cu faptul că:

- Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor (42,8%);
- *Majoritatea angajărilor la stat se fac „pe pile și relații” (nu te poți angaja dacă nu cunoști pe cineva) - 44,0%*;
- *Performanța din administrație lipsește pentru că totul este politizat* (43,2%);
- *Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale* (37,1%);

<sup>17</sup> Vezi Vezi Fig. 4a din Anexa 1.

<sup>18</sup> Vezi Vezi Fig. 4b din Anexa 1.

Practic, 3 dintre percepțiile critice (legate de recrutare, acces la funcțiile de conducere și influența factorului politic) se regăsesc în autoevaluarea făcută de respondenți și sunt reaplicabile cercului de proximitate.

Pe de altă parte, funcționarii publici intervievați cred că apropiații lor (aflați într-o potențială zonă de influență) manifestă mai degrabă un dezacord în legătură cu afirmații de genul:

- În sectorul bugetar, nimeni nu dă socoteală la nimic (54,1%);
- Funcționarii publici sunt cei mai corupți (53,8%);
- Munca la stat este un fel de „stat degeaba” (50,3%);
- Funcționarii sunt o povară pentru cheltuielile statului (49,0%);

Mai merită menționate cele mai mari zone de incertitudine (circa 30%), legate de preponderența corupției în rândul funcționarilor publici, respectiv de lipsa accesului funcționarilor competenți la funcții de conducere/ manageriale. Se pare că eventualele mecanisme de influențare sunt încă nefuncționale (în condițiile în care tema corupției este frecvent mediatizată, iar nemulțumirile privind promovările persistă în rândul funcționarilor publici chestionați - fiind „transferabile” cercului de proximitate).

În cadrul eșantionului de referință (reprezentat de responsabilii în domeniul resurselor umane), circa 45% au fost de acord cu cel puțin una dintre afirmațiile lansate, iar restul de 55% - și-au manifestat dezacordul sau au evitat să furnizeze o opțiune clară. În privința prezumtivului acord dat de cercurile de proximitate (prietenii, cunoștințele), opțiunile sunt distribuite astfel: 61,4% cred că există minim un acord la față de enunțurile supuse evaluării, iar 38,6% - și-au manifestat dezacordul sau au evitat să furnizeze o opțiune clară.

Practic între numărul de acorduri exprimate în nume propriu și cel „proiectat” cercului de apropiați există o diferență semnificativă (în medie cu 2 acorduri mai multe - colectate din zona de transfer<sup>19</sup>), dar și o corelație pozitivă moderată, respectiv un deficit de influență (mărimea acestuia fiind de circa 31%<sup>20</sup>).

În funcție de vârstă și nivel de educație, numărul celor care și-au exprimat dezacordul este semnificativ mai mare în următoarele situații:

Enunț	Variabila de referință	Categoria
<i>Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor;</i>	vârstă	preponderent tineri
<i>Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor;</i>	nivel de educație	medii sau superioare (scurtă durată)
<i>Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale;</i>	vârstă	preponderent tineri
Cercul de proximitate consideră că „În sectorul bugetar, nimeni nu dă socoteala de nimic”	vârstă	Peste media de vârstă a grupului
Cercul de proximitate consideră că „Funcționarii sunt o povară pentru cheltuielile statului;”	nivel de educație	medii sau superioare (scurtă durată)
Cercul de proximitate consideră că „Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale;	vârstă	preponderent tineri

<sup>19</sup> Exprimând ceea ce cred apropiații despre enunțurile predefinite în chestionar.

<sup>20</sup> Estimată pe baza analizei covarianței și a coeficientului Cohen.

O altă arie de interes a fost reprezentată de acele enunțuri ce pot indica nemulțumiri funcțional-sistemice (latente). Prin urmare, am procedat la o grupare a enunțurilor pe 2 categorii (denumite, generic, sistem social, respectiv sistem meritocratic), pentru a separa opiniile generale (despre despre stat și angajați) de acele opinii ce vizează recrutarea, promovarea și managementul performanței pe baze meritocratice - ultimele fiind formalizate prin intermediul a 3 enunțuri:

1. *Majoritatea angajărilor la stat se fac „pe pile și relații” (nu te poți angaja dacă nu cunoști pe cineva);*
2. *Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale;*
3. *Performanța din administrație lipsește pentru că totul este politizat;*

Analiza comparativă (cumul enunțuri noncategoriale și set enunțuri ce semnaleză deficitul meritocratic) indică faptul că:

A. Per ansamblu, bărbații, respectiv respondenții care au funcții de conducere, sunt relativ mai critici, cumulând un mai mare număr de acorduri în legătură cu:

- Toate enunțurile<sup>21</sup> supuse evaluării (raportate atât la perspectiva proprie, cât și în legătură cu părerile cercului social de proximitate);
- Setul de enunțuri care semnaleză că recrutarea, promovarea și managementul performanței ar trebui puse pe baze meritocratice (similar, din ambele perspective);

B. Respondenții din instituțiile situate în mediul urban (incluzând administrația centrală, teritorială și administrația locală din municipii și orașe) au furnizat un număr mai mare de acorduri în legătură cu:

- Toate enunțurile supuse evaluării (cu referire strictă la părerile cercului social de proximitate);
- Setul de enunțuri care semnaleză că recrutarea, promovarea și managementul performanței ar trebui puse pe baze meritocratice (similar, proiecție pe opiniile cercului de influență);

Rezumând, deși constatările nu pot fi extrapolate (sondajul fiind descriptiv, fără a fi reprezentativ), strict pentru eșantionul format din cei 981 de funcționari chestionați semnalăm că:

- Respondenții sub vârsta medie (preponderant tineri), respectiv cei cu educație medie și superioară (sistem Bologna) acceptă mai greu ideea potrivit căreia *”Funcționarii trăiesc din impozitele și taxele plătite de către restul cetățenilor”*;
- Categoria menționată anterior cumulează un număr mai mare de dezacorduri în legătură cu afirmația potrivit căreia *” Funcționarii publici competenți nu au acces la funcțiile de conducere/ manageriale”* (și nici nu cred în popularitatea acestei idei în cercul lor de prieteni);
- Persoanele cu vârsta peste media eșantionului nu cred că cercul lor de apropiați ar fi de acord cu afirmația potrivit căreia *„În sectorul bugetar, nimeni nu dă socoteala de nimic”*;
- Respondenții cu studii medii sau superioare (preponderent de scurtă durată) indică mai degrabă un dezacord al cercului de proximitate în legătură cu enunțul potrivit căreia *„Funcționarii sunt o povară pentru cheltuielile statului”*;

<sup>21</sup> În urma însumării tuturor acordurilor referitoare la cele 8 enunțuri.

- În schimb, bărbații, respectiv respondenții care au funcții de conducere, sunt relativ mai critici, desemnând un mai mare număr de acorduri<sup>22</sup> (atât per ansamblul enunțurilor, cât și distinct, pentru enunțurile ce vizează componenta meritocratică);
- Similar, respondenții din instituțiile situate în mediul urban cred că cercul lor de apropiați ar putea furniza un număr mai mare de acorduri (în legătură cu cele 8, respectiv 3 enunțuri) - față de numărul estimat a proveni din „zona instituțional rurală” (primărie și servicii publice locale).

## Concluzii și recomandări

**Prin raportare sistemul administrației publice** - este necesară o focalizare a strategiilor de comunicare pornind de la acele zone de incertitudine identificate<sup>23</sup> (și care sunt sunt pretabile unei influențe sociale pozitive legate de):

1. angajările în funcția publică;
2. rolul managementului politic în „ecuația” performanței instituționale;
3. tema corupției și
4. accesul la funcțiile de conducere/ manageriale pe baze meritocratice.

**Prin raportare la strategiile și politicile ANFP** - implementarea și promovarea acestora, ținând cont de necesitatea întineririi corpului funcționarilor publici (mai ales prin pilotarea și extinderea Concursului Național), promovarea meritocrației la toate nivelele și orientarea spre performanță bazată pe dovezi. În acest registru, analiza în profil sociodemografic (vârstă, educație) și instituțional (personal de conducere, administrație centrală și teritorială) indică atât existența unui potențial de influențare socială a percepțiilor despre funcționarul public, cât și promovarea unor politici relevante în economia procesului de schimbare (orientarea spre tineri, valorizarea leadership-ului, pilotarea unor politici la nivelul unor actori din administrația centrală).

## CUNOAȘTEREA ȘI REPREZENTAREA SOCIALĂ A FUNCȚIONARULUI PUBLIC

În cadrul acestei secțiuni (dedicată exclusiv cetățenilor) s-a dorit o evaluare a nivelului de cunoaștere a funcției publice, prin intermediul a 2 întrebări<sup>24</sup> referitoare la:

- Atribuții ale unui funcționar public din administrație centrală, respectiv locală; (evident, ne referim la activități tipice/ preponderent derulate - fiind conștienți că există și arii de intersecție - de exemplu, activitatea „de ghișeu” este mai des întâlnită în cadrul serviciilor publice locale, dar interfața cu cetățenii este realizată și în cadrul instituțiilor centrale);
- Apartenență la anumite categorii profesionale (funcționar public, demnitar, personal contractual) pentru a afla ce este/ cine este un funcționar public;

Prin urmare, în locul unor întrebări de autoevaluare a nivelului de cunoaștere (de tipul “*Cât de mult credeți că știți despre funcționarul public?*”) am optat pentru întrebări simple, dar cu un referențial concret (analizele ulterioare fiind realizate pe baza asocierilor corecte/ incorecte, respectiv pe baza ratei nonrăspunsurilor).

<sup>22</sup> Comparația vizează numărul total de acorduri (pentru toate cele 8 enunțuri), respectiv numai acele acorduri colectate prin intermediul celor 3 enunțuri ce indică deficitul de mecanisme/ politici bazate pe valorizarea meritocrației.

<sup>23</sup> Vezi Vezi Fig. 4c din Anexa 1.

<sup>24</sup> Pentru conformitate, vezi și Anexa 2.

Prelucrarea datelor aferente primei întrebări arată că, în medie<sup>25</sup>, jumătate dintre cetățenii chestionați au identificat corect atribuțiile pe care le exercită un funcționar public în administrația publică centrală sau locală, după caz. Cealaltă jumătate fie a furnizat o identificare incorectă, fie a evitat să răspundă la această întrebare (bifând opțiunea „Nu sunt sigur”). Analiza ponderii nonrăspunsurilor indică însă 2 situații diferite: în cazul atribuțiilor exercitate preponderent în cadrul instituțiilor, autorităților sau serviciilor publice locale, ponderea este relativ mică (circa 13%) - ea dublându-se în cazul atribuțiilor exercitate în cadrul autorităților centrale (28,5%).

Indiferent de conținutul atribuției și nivelul de exercitare preponderent (local sau central), o analiză bicriterială - după numărul de răspunsuri conforme, respectiv după nivelul de cunoaștere - semnalează că:

- Aproape 17% dintre cetățenii intervievați nu au furnizat niciun răspuns corect;
- Doar 15,1% din eșantion au identificat toate răspunsurile corecte;
- Jumătate dintre respondenți au un nivel relativ scăzut de cunoaștere (50,6%);
- Doar dspre o treime dintre cei chestionați se poate afirma că nivelul de cunoaștere este relativ ridicat (mai exact 32,6% cu 3-4 atribuții corect identificate);
- O bună cunoaștere a atribuțiilor funcționarilor corelează pozitiv<sup>26</sup> cu o corectă identificare a categoriilor de personal din administrația publică (conform variantelor de răspuns de la întrebarea următoare - *Cine este funcționar public?*);
- Există o asociere pozitivă (slabă, dar semnificativă statistic) între nivelul de cunoaștere și importanța alocată calităților (deținute, respectiv dezirabile) specifice profilului clasic de funcționar (executant, gardian al legilor, concentrat mai degrabă pe volum de activitate decât pe rezultate etc.).

În profil sociodemografic s-a constatat că:

- Persoanele cu vârsta peste media din eșantion au furnizat, în general, mai multe identificări corecte în ceea ce privește atribuțiile funcționarilor publici;
- Similar, respondenții cu un nivel de educație mai ridicat au furnizat, în general, mai multe identificări corecte;
- Persoanele active ocupate au un nivel de cunoaștere mai bun în privința atribuțiilor funcționarului public (față de persoanele inactive, respectiv neocupate);
- Cetățenii care locuiesc în mediul urban cunosc mai bine atribuțiile exercitate de către funcționarii care lucrează în administrația centrală sau locală, după caz;

### Concluzii și recomandări:

Per ansamblu, cunoașterea atribuțiilor funcționarilor publici ar trebui îmbunătățită, actualul nivel (estimat în acest sondaj) putând fi considerat, mai degrabă, scăzut;

Evident, la această cunoaștere contribuie și nivelul de educație, statutul ocupațional, respectiv accesul la surse de informare (de exemplu, persoanele din mediul rural știu mai puține lucruri despre atribuțiile funcționarului public);

Activitatea funcționarilor publici din administrația centrală pare a fi mai puțin cunoscută și reclamă o mai bună promovare (mai ales în contextul reformelor actuale, viitorului cadru PNRR, respectiv din perspectiva elaborării și implementării de strategii și politici instituționale);

Nu au fost evidențiate interdependențe între nivelul de cunoaștere al atribuțiilor și:

<sup>25</sup> Vezi Vezi Fig. 5a din Anexa 1.

<sup>26</sup> Legătură slabă, dar semnificativă statistic.

- Evaluările acordate imaginii funcționarului public;
- Nivel de importanță alocat surselor de informare/ fundamentare a percepțiilor despre funcționarii publici (nici măcar în ceea ce privește categoria surselor analitice - pagini web oficiale, rapoarte, analize sau studii);

În plus, ne-am fi așteptat ca un nivel ridicat de cunoaștere să se suprapună (într-o măsură semnificativă) profilului funcționarului modern (inovativ, dedicat, cu spirit de echipă, orientat spre rezultate), însă datele arată o asociere slabă (dar semnificativă) cu celălalt profil - al funcționarului "traditional".

Prin urmare, în ecuația schimbării mentalității, respectiv eliminării unor clișee sau stereotipuri, cunoașterea atribuțiilor principale ale funcționarilor este importantă, dar nu și suficientă. Demersul trebuie dublat de informații care să indice portretul complet al unui funcționar modern, de tip european. Sub acest aspect, sunt extrem de relevante demersurile privind:

- definirea și promovarea cadrelor de competență;
- realizarea politicilor de recrutare prin instrumente robuste și care asigură respectarea unor principii și valori dezirabile (transparență, acces egal la procesele de ocupare și promovare, meritocrație).

În medie<sup>27</sup>, puțin peste jumătate dintre cetățenii chestionați au identificat corect cine este funcționar public, respectiv care sunt categoriile de personal (din administrație) care nu sunt funcționari publici. Dacă în analiza anterioară nivelul de cunoaștere per atribuție era relativ similar, în acest caz distribuția răspunsurilor corecte este diferită de la o categorie de personal la alta. Astfel, **cele mai cunoscute categorii** sunt:

- secretarul general din cadrul primăriei (trei sferturi - răspunsuri conforme);
- ministrul, respectiv consilier cabinet ministru (fiecare cu 64,7% identificări corecte);

în schimb, o **notorietate foarte scăzută** este asociată:

- expertului politici publice (doar 31,7% l-au semnalat că este funcționar public);
- arhitectului-șef (37,9% - răspunsuri conforme);

Altfel, excluzând cele 4 categorii anterior menționate, nivelul de cunoaștere este unul mediu<sup>28</sup>.

O analiză a asocierilor corecte și incorecte arată că:

- 49,2% au indicat 1-7 asocieri corecte, iar restul de 50,8% - 8-14 asocieri corecte;
- Jumătate dintre respondenți au un nivel relativ scăzut de cunoaștere (50,6%);
- Strict în ceea ce privește asocierile cu funcționarul public (excluzând deci demnitarii, alte categorii de personalul contractual) se constată că doar 44,6% au un nivel de cunoaștere adecvat (cu cel puțin două treimi - mențiuni corecte);

Analiza a evidențiat 2 legături (slabe, dar semnificative statistic<sup>29</sup>) între evaluările acordate imaginii funcționarului public și nivelul de cunoaștere a acestuia (ambivalent - prin raportare la toate categoriile de personal, respectiv la statutul de funcționar public). Chiar dacă nu pot fi făcute extrapolări (coeficienții de corelație au valori mici), din datele disponibile ar rezulta că:

<sup>27</sup> Vezi Vezi Fig. 5b din Anexa 1.

<sup>28</sup> În medie, 55,3% răspunsuri conforme, compactate în intervalul 49%-59%.

<sup>29</sup> Una este corelație pozitivă, cealaltă este negativă (fiind bidirecționale, și reciproca este valabilă).

- ✚ Un număr mare de asocieri conforme (cumulate, pentru toate cele 14 funcții publice, contractuale și de demnitate publică) corespunde unor note mai mari acordate imaginii funcționarului public (și invers);
- ✚ Un număr mare de asocieri conforme (cu referire strictă la funcționarii publici, cumulând 6 funcții publice) corespunde unor note mai mici acordate imaginii funcționarului public (și invers). Rămâne o provocare testarea legăturii dintre valorizarea imaginii și nivelul de cunoaștere (dacă un nivel ridicat de cunoaștere contribuie sau nu la o imagine mai bună despre funcționarul public). Altfel, datele actuale indică faptul că imaginea nu depinde de nivelul de cunoaștere, ci este influențată de către alți factori - reprezentați de sursele sociale și interacțiunile instituționale);
- ✚ Există o asociere pozitivă (slabă, dar semnificativă statistic) între nivelul de cunoaștere a funcționarului public (operaționalizat prin cumulul a 6 atribute) și importanța alocată calităților deținute actualmente - și care se suprapun profilului „tradițional” de funcționar (detaliat în secțiunea următoare).

În profil sociodemografic s-a constatat că:

- Persoanele cu vârsta peste media din eșantion au furnizat, în general, mai multe identificări corecte în ceea ce privește calitatea de funcționar public, respectiv de personal contractual/ demnitar;
- Similar, respondenții cu un nivel de educație mai ridicat au furnizat, în general, mai multe identificări corecte;
- Persoanele active ocupate au un nivel de cunoaștere mai bun în privința funcționarilor publici;
- Un nivel adecvat de cunoaștere a funcționarului public este furnizat de cei care lucrează în sectorul public, alții decât respondenții instituționali (8-14 desemnări corecte), iar un nivel scăzut - de către persoanele care lucrează în sectorul privat (1-7 desemnări corecte);
- Cetățenii care locuiesc în mediul urban cunosc mai bine cine este un funcționar public.

Per ansamblu, cunoașterea funcției publice (operaționalizată prin încadrarea corectă în cadrul categoriei de referință) ar trebui îmbunătățită, actualul nivel (estimat în acest sondaj) indicând că jumătate dintre cei chestionați nu au atins un nivel adecvat (exceptând categoria secretarului de primărie și alte 2 funcții contractuale);

Evident, ca și în analiza precedentă, la această cunoaștere depinde și de nivelul de educație, statutul ocupațional, respectiv la accesul la surse de informare (de exemplu, persoanele din mediul rural știu mai puține lucruri despre ce este un funcționar public);

Similaritatea între cele 2 profiluri sociodemografice (care analizează setul de atribuții, respectiv încadrarea în categoriile profesionale definite în chestionar) indică validitatea demersurilor; de altfel, între cele 2 niveluri de cunoaștere (atribuții și încadrare conform statutului ocupațional) există o corelație pozitivă, semnificativă statistic;

Ca și în analiza anterioară, un nivel rezonabil de cunoaștere a funcționarului public se încadrează unei reprezentări clasice despre acesta (bun executant, legalist, dar fără preocupări legate de inițiativă, spirit de echipă, orientare spre calitate și rezultate etc.).

## CALITĂȚILE ACTUALE ȘI DEZIRABILE ALE FUNCȚIONARULUI PUBLIC: IERARHIZARE, DINAMICĂ ȘI PROFILUL REZULTAT

Înainte de a analiza această secțiune, precizăm că întrebările nr. 6 și, respectiv, nr. 7 (din ambele chestionare) nu au rolul de a face un inventar al calităților (actuale și dezirabile) ale funcționarului public. Dacă s-ar fi urmărit acest lucru:

- atributele ar fi fost ambivalente (calități și defecte) și echilibrate ca număr;
- cerința nu au fost de ierarhizare (ci de selectare a uneia sau a mai multor opțiuni - dintr-un set predefinit).

Clasamentul rezultat permite, în schimb, o **analiza dinamică** (care sunt cele mai importante calități? există discrepanțe între acestea și expectanțele respondenților?) și, mai mult, o **analiză descriptivă** subsecventă următoarei tipologii<sup>30</sup>:

Profil funcționar „tradițional” (STATUS QVO)	versus	Profil funcționar modern (SCHIMBARE)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativ;</li> <li>• Specializat (funcțional);</li> <li>• Executant docil;</li> <li>• Comportament de conformare (respectă regulile formale de etică și conduită);</li> <li>• Viziune cantitativă asupra performanței (în extremă, „bifarea” unor activități).</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicator (în relație cu beneficiarii);</li> <li>• Om de echipă;</li> <li>• Inițiator;</li> <li>• Proactiv, dedicat;</li> <li>• Viziune calitativă asupra performanței (orientat spre rezultate și impactul generat).</li> </ul>

*Profil funcționar „tradițional”* (atribute generice și descrieri asociate, conform opțiunilor de răspuns predefinite în chestionar)

1. **Normativ** = cunoaște și aplică, după caz, legile și normele generale (din administrația publică);
2. **Specializat** (funcțional) = deține cunoștințe solide în domeniul de specialitate, utilizabile în activitatea curentă;
3. **Executant docil** = este un bun executant (în îndeplinirea atribuțiilor legale);
4. **Comportament de conformare** (respectă regulile formale de etică și conduită) = cunoaște și respectă normele de etică și conduită (comportament adecvat, integritate);
5. **Viziune cantitativă asupra performanței** (în extremă, „bifarea” unor activități) = își autoevaluează performanța preponderent în funcție de volumul activității (ex., număr petiții soluționate, venite din partea cetățenilor);

*Profil funcționar modern* (atribute generice și descrieri asociate, conform opțiunilor de răspuns predefinite în chestionar)

1. **Comunicator** = are abilități de comunicare (în relația cu cetățenii);
2. **Om de echipă** = are spirit de echipă (colaborează adecvat cu ceilalți colegi, indiferent de nivelul ierarhic);
3. **Inițiator** = are spirit de inițiativă (avansează și susține idei, proiecte etc.);
4. **Proactiv, dedicat** = are un comportament proactiv (implicare, dedicat muncii);

<sup>30</sup> Vezi și Fig. 6a din Anexa 1.



5. **Viziune calitativă asupra performanței** (orientat spre rezultate și impactul generat) = *își autoevaluează performanța preponderent în funcție de rezultate și/ sau impactul generat (ex., gradul de satisfacție al cetățenilor).*

Precizăm că, în identificarea celor 10 atribute (echilibrat, 5 pentru fiecare profil) și construirea ulterioară a modelului supus analizei, s-a ținut cont inclusiv de input-urile formalizate într-o serie de livrabile ale Băncii Mondiale, în contextul unor proiecte<sup>31</sup> majore implementate în cadrul Agenției.

Pe de altă parte, trebuie avută în vedere gestionarea adecvată a unor poziționări extreme, care pot afecta calitatea interpretării. O primă poziționare rezultată poate fi cauzată de un anumit conformism (tendința de a furniza preponderent răspunsuri dezirabile) - deși trăsăturile nu sunt explicit polarizate, ci doar indică apartenența<sup>32</sup>. Cealaltă poziționare este determinată de dificultatea identificării unor calități în rândul funcționarilor publici, deși clasamentele rezultate sunt doar orientative (primele atribute indică prezența unor calități - evident, nu în cazul tuturor funcționarilor publici, iar plasarea pe ultimele poziții - mai degrabă absența acestor calități). Mai mult decât atât, au fost reținute doar răspunsurile complete (nonrăspunsurile aducând un grad de incertitudine), astfel încât fiecare atribut (furnizat de fiecare persoană) are alocată o poziție unică, distinctă (un rang în clasament). Testele specifice arată prezența unui anumit grad de conformare socială, iar analiza comparativă a clasamentelor indică o slabă dinamică (între calitățile actuale și cele dezirabile). Simulările realizate pe microeșantioane au confirmat că soluția reținerii exclusive a răspunsurilor complete a fost una adecvată (tendențele se mențin în toate scenariile testate, în ciuda posibilităților completări formale).

Pe de altă parte, numai în cazuri ideale ar putea exista un profil pur (primele 5, respectiv ultimele 5 poziții ar trebui să se suprapună unui set compact de caracteristici care aparțin exclusiv unui profil sau altul). În realitate, valorizările sunt eterogene, iar clasamentele rezultate nu sunt decisive în emiterea unor concluzii privind calitățile analizate.

Din acest motiv, am recurs la analiza factorială (prin metoda componentelor principale), rezultând un model explicativ care indică nu numai principalele „categorii de calități” (ce trebuie înțelese ca variabile sintetice, deci nu reduse la atributele inițiale, așa cum au fost ele formulate în chestionar), ci și modul cum acestea sunt potențate (sau, din contră, diminuate) de alți factori corelativi. Mai mult decât atât, analiza a fost realizată pe tipologia descrisă mai sus, iar variabilele sintetice-au fost relaționate, ulterior, cu alte variabile sociodemografice (statut ocupațional, vârstă, nivel de educație) sau socioprofesionale (categoria de instituție, funcția deținută), după caz.

Astfel, în cazul eșantionului reprezentat de cetățeni, calitățile actuale sunt date în principal de abilitățile de comunicare și deținerea de cunoștințe (de specialitate, respectiv legislative). Sunt absente sau foarte rar menționate spiritul de inițiativă și orientarea spre rezultate în evaluarea performanței. Surprinde faptul că expectanțele vizează același set de calități (specialist, bun comunicator, „gardian” al legilor) - clasamentele indicând doar o rocadă între locurile I-II. În schimb, nu este apreciat(ă) calitatea de executant docil (posibil asociată sintagmei „Yes Man”), respectiv tipul de funcționar care se remarcă (preponderent) prin volumul de muncă efectuată.

Așa cum am mai precizat, clasamentele utilizate au o valoare limitată și trebuie corelate cu alte tipuri de analiză. Astfel, analiza factorială asociată calităților actuale indică

<sup>31</sup> Menționăm numai două dintre acestea: „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică” - cod SMIS 119957 (SIPOCA 136), respectiv “Consolidarea capacității administrative a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici”, cod proiect 20 RO 04.

<sup>32</sup> În sensul că trăsăturile predefinite aparțin unuia din cele două profile.

existența a 3 componente principale (ce explică 53,7% din varianța totală) dar și valorizări semnificative în privința:

- comportamentului proactiv (în detrimentul calității de bun/ docil executant);
- spiritului de inițiativă (ce corelează negativ cu profilul de funcționar - „gardian” al legilor);
- comportamentului și conduitei etice (ce poate intra în contradicție cu manifestarea spiritului de echipă, o posibilă explicație fiind aceea că dilemele și problemele etice se pot materializa inclusiv în relația cu colegii și/ sau superiorii ierarhici).

Similar, rularea analizei factoriale asociate calităților dezirabile (ce calități ar trebui să aibă un funcționar public) indică existența a 4 componente principale (ce explică 61,6% din varianța totală) dar și valorizări semnificative în privința:

- spiritului de inițiativă (ce corelează negativ profilul de funcționar „legalist”);
- comportamentului proactiv (în detrimentul calității de bun executant);
- comportamentului și conduitei etice (ce poate intra în contradicție expectanțele vizând calitatea de bun comunicator - și în acest caz fiind vorba de vulnerabilități în contextul expunerii / dezvoltării unei relații directe cu cetățenii).

Altfel, deși nu există o opțiune covârșitoare pentru un profil de funcționar sau altul („tradițional” sau modern), testele comparative indică mai degrabă preferința pentru atributele definitorii ale primului profil menționat (atât în privința calităților actuale, cât și a celor dezirabile).

În profilul sociodemografic, preferința pentru un funcționar public modern, adaptabil și potențial susținător al proceselor de schimbare este asociată:

- respondenților relativ tineri (cu vârste sub media eșantionului);
- persoanelor cu un nivel de educație mai ridicat;

**În cazul eșantionului reprezentat de respondenții instituționali**, cele 2 clasamente (ale atributelor actuale și, respectiv dezirabile) se caracterizează (ca și în analiza precedentă) printr-o mare stabilitate; nu ne referim aici exclusiv la poziționări identice (pentru fiecare din cele 10 variabile), ci și la similarități din aceeași arie (expertiză legislativă și de specialitate, comunicare, evaluarea performanței). Astfel, funcționarul (actual, cât și cel dezirabil) este/ ar trebui să fie un bun cunoscător al legilor și un bun specialist (caracteristici ale profilului tradițional) și un bun comunicator. În schimb, calitățile referitoare la performanță (operaționalizată prin volumul, dar mai ales calitatea rezultatelor), sunt inexistente sau foarte puțin vizibile (în prezent) sau dorite (în perspectivă).

Reținem deci că respondenții instituționali chestionați valorizează foarte mult cunoștințele legislative și cele de specialitate - ele ar reprezenta cea mai importantă achiziție a funcționarului public. Analiza factorială indică unele aspecte interesante:

- În cazul, calităților actualmente deținute de funcționarii publici, capacitatea de a livra expertiză (funcționar = bun specialist) corelează negativ cu calitatea de bun executant (în extremă, asociat cu un *Yes Man*). O posibilă explicație este aceea că aprecierile nu derivă din promptitudinea exercitării atribuțiilor, ci mai degrabă din calitatea expertizei furnizate ;
- În cazul trăsăturilor dezirabile (pe care ar trebui să le aibă un funcționar) se confirmă aprecierea ridicată a calității de specialist în domeniul specific de activitate. Ca specificitate, cei care au valorizat tipul de funcționar care își evaluează performanța în funcție de rezultate (deci nu de volumul activității), nu agreează, corelativ, tipul de funcționar care se remarcă (doar) prin faptul că este un

bun executant. Deși interdependența este una slabă (covarianță de circa 11%) se pare că orientarea spre rezultate (generare impact) este puțin compatibilă cu profilul unui bun executant.

În context socioprofesional, testele comparative arată că:

- Personalul de execuție valorizează mai degrabă calitățile specifice profilului de funcționarul „tradițional”, iar cele de conducere - celui modern;
- Respondenții instituționali care au așteptări privind promovarea unui funcționar model au acordat, în general, note mai mici imaginii funcționarului public (corelația este slabă, dar semnificativă și poate indica un anumit nivel de exigență). Mai mult decât atât, aceștia sunt consecvenți profilului agreat (acela de funcționar modern) în sensul în care, o parte din calitățile identificate ar trebui să fie replicabile în perspectivă.

### Concluzii:

Deși nici calitățile actuale, nici cele dezirabile ale unui funcționar public nu se suprapun integral unui dintre cele 2 profile analizate, este evident că modelul dominant este cel “tradițional” (clasic), reprezentat de funcționarul:

1. “gardian” al legilor;
2. specialist;
3. executant;
4. supus regulilor formale ce-i reglementează conduit etică;
5. orientat spre sarcini (volum de activitate), mai puțin spre rezultate;

Mobilitatea opțiunilor (între calitățile deținute și cele așteptate) este foarte redusă în cazul ambelor eșantioane, chiar și în cazul calităților plasate pe ultimele poziții (întâlnite foarte rar, la extremă - chiar inexistente la ora actuală);

Profilul funcționarului modern, potential susținător al proceselor de schimbare (communicator, om de echipă, initiator, proactiv, decizat, orientat spre rezultate) este vizibil numai în privința primei calități. O posibilă explicație este aceea că cetățenii valorizează interacțiunile instituționale (principale sursă de fundamentare a imaginii), iar respondenții instituționali percep comunicarea mai degrabă într-un registru de comportament și conduită etică (în extremă, o obligație de respectare a normelor ce reglementează relațiile cu publicul);

Cu toate acestea, nu se poate afirma că nu există segmente semnificative<sup>33</sup> (atâ din rândul cetățenilor, cât și din rândul respondenților instituționali) care să nu-și dorească schimbarea actualului profil dominant; se pare că la ora actuală cerințele de modernizare provin în mai mare măsură din partea cetățenilor.

<sup>33</sup> O estimare pe baza rangurilor asociate indicatorului sintetic de profil furnizează volumul fiecărui segment (25% - instituții, 31% - cetățeni), testul comparativ aferent sugerând că factorii de interes au așteptări mai mari în ceea ce privește generalizarea calităților la nivel sistemic (prin comparație cu expectanțele responsabililor instituționali).

## RECOMANDĂRI FINALE

**Schimbarea percepției nefavorabile privind funcționarul public din România** (implicit, îmbunătățirea imaginii acestuia) reprezintă un proces dificil și de durată. Dificultatea poate fi explicată (cel puțin parțial) prin intermediul unui complex de factori istorici, sociali și culturali. Deși ambele categorii de respondenți nu au contabilizat apariția unor îmbunătățiri semnificative în ultimii 3 ani, respondenții instituționali au o impresie în general bună asupra categoriei profesionale de apartenență, iar cetățenii - o percepție nefavorabilă. Altfel, absența preocupărilor instituționale, dublată de dezvoltarea mecanismelor și canalelor de influențare socială (mass media, Facebook) au consolidat (chiar agravat) acest deficit de imagine. Probabil că promovarea bunelor practici nu generează rate de audiență ridicată; dar nici inițiativele instituționale izolate/ declanșate numai ca exercițiu de imagine nu pot genera o schimbare de percepție semnificativă. **Soluția constă în conștientizare și abordare strategică**; ar trebui decis dacă schimbarea imaginii funcționarului public este sau nu importantă (costuri versus beneficii), și dacă da, trebuie dezvoltate practici concrete, integrate în cadrul unei politici coerente, integrate.

Dacă sursele sociale informale sunt mai dificil de influențat, **sursele de informarea publică** (informații despre activitatea instituției promovate în paginile web instituționale, inclusiv studii, analize și rapoarte) **reprezintă surse de fundamentare a imaginii asupra cărora actorii instituționali pot interveni**. Mai mult decât atât, **interacțiunile cu instituțiile și funcționarii statului (percepute ca principalele surse în topul preferințelor) pot fi modelate astfel încât ele să reprezinte contributori relevanți** ai unei imagini sociale dezirabile a funcționarului public (îmbunătățirea calității serviciilor de relații cu publicul, mai ales prin transparentizare și digitizare, chestionare de analiză a satisfacției, dublate de măsuri remediale).

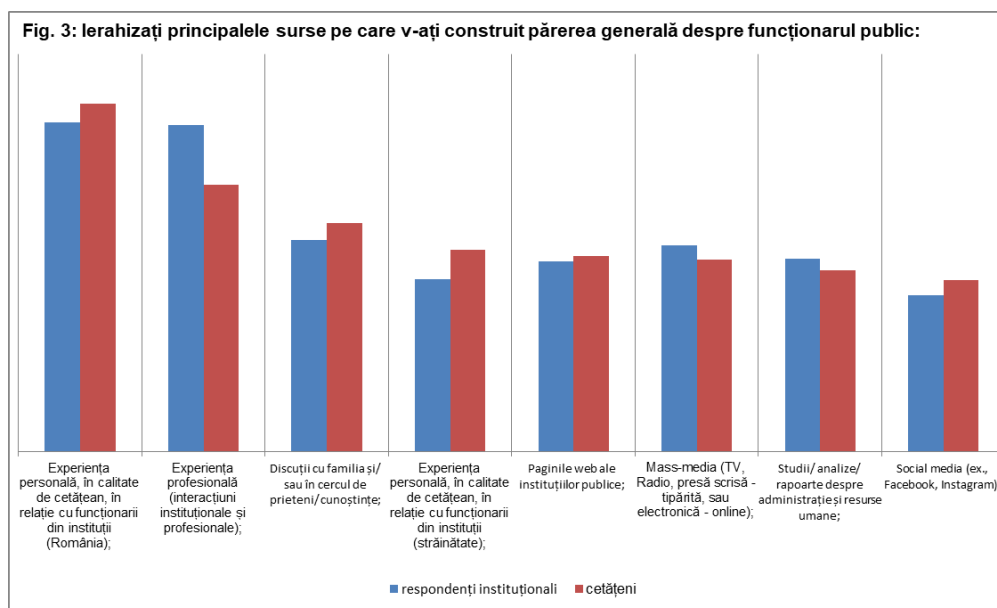
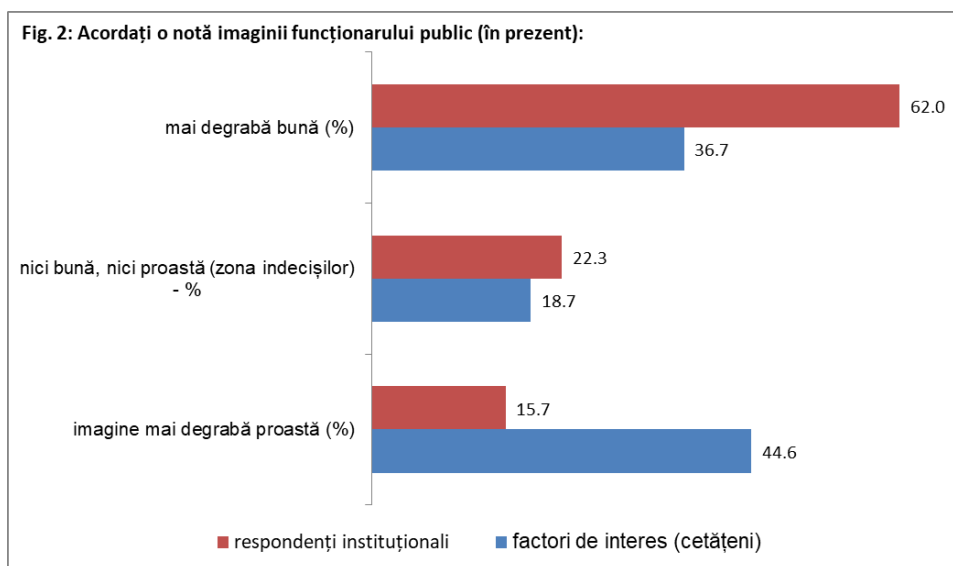
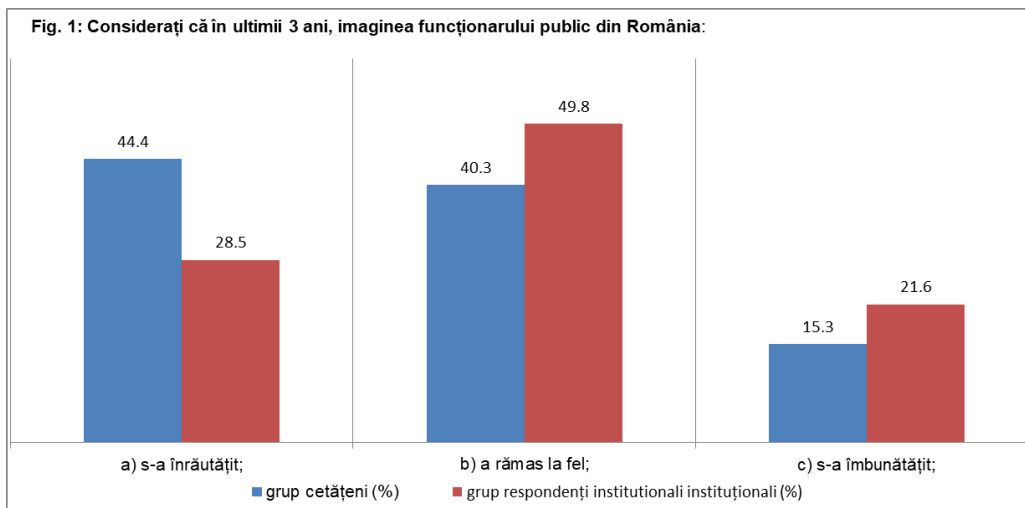
Analiza celor 10 clișee vehiculate în spațiul public confirmă imaginea favorabilă despre funcționarul public (furnizată exclusiv de către responsabilii instituționali în domeniul resurselor umane!), dar și dificultatea demersurilor de influențare (în cercul de prieteni, cunoștințe etc.). **Relevant este segmentul semnificativ (al reprezentanți instituționali) relativ critic la sistemul de recrutare și promovare în funcția publică (ne-meritocratic), dar și la influența factorului politic în contraperformanța instituțională. De aceea, reformare sistemului public și proiectele majore aferente (cadre de competență, concurs național, instituirea unui sistem de performanță bazat pe indicatori și dovezi) capătă o importanță crucială.**

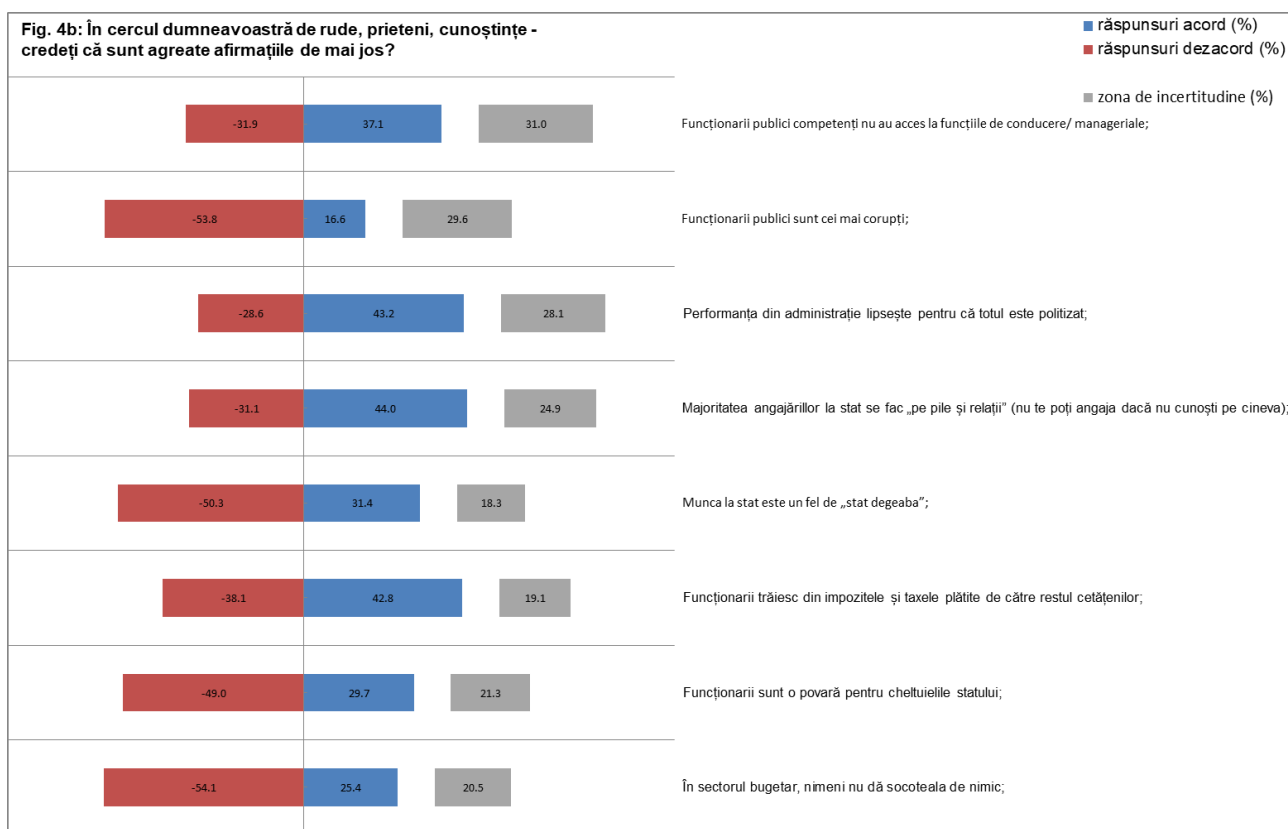
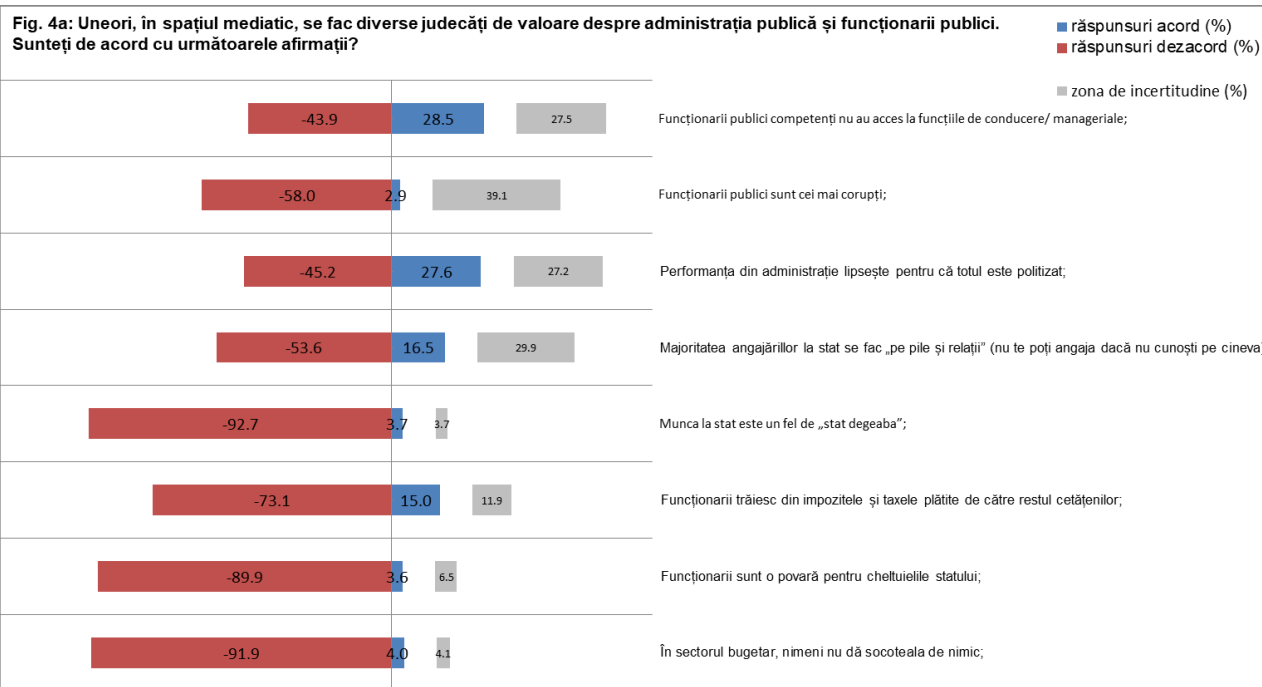
Analiza datelor a confirmat ceea ce se știa și din alte studii și analize de profil: în general, cetățenii nu cunosc cine și ce este un funcționar public, care sunt atribuțiile principale și unde sunt ele exercitate (preponderent) - pe niveluri ale administrației publice. Necunoașterea nu se datorează alegerii surselor de informare iar percepțiile despre funcționarii publici (ce imagine au, ce se spune despre ei în spațiul public) nu au legătură cu gradul de cunoaștere al funcției publice. Mai mult decât atât, nu există suficiente argumente pentru a asocia nivelul de cunoaștere cu preferința pentru un anumit profil de funcționar („tradițional” sau modern, conform tipologiei descrise în secțiunea de analiză aferentă). Prin urmare, este benefic social ca cetățenii să dețină mai multe cunoștințe (de bază) despre funcția și funcționarul public - dar acest lucru nu este suficient. Dezirabil este să se cunoască **nu numai ce se face, ci cum se poate face mai bine!** Promovarea unui funcționar model, susținător și promotor al schimbării, trebuie să corespundă unei ferestre

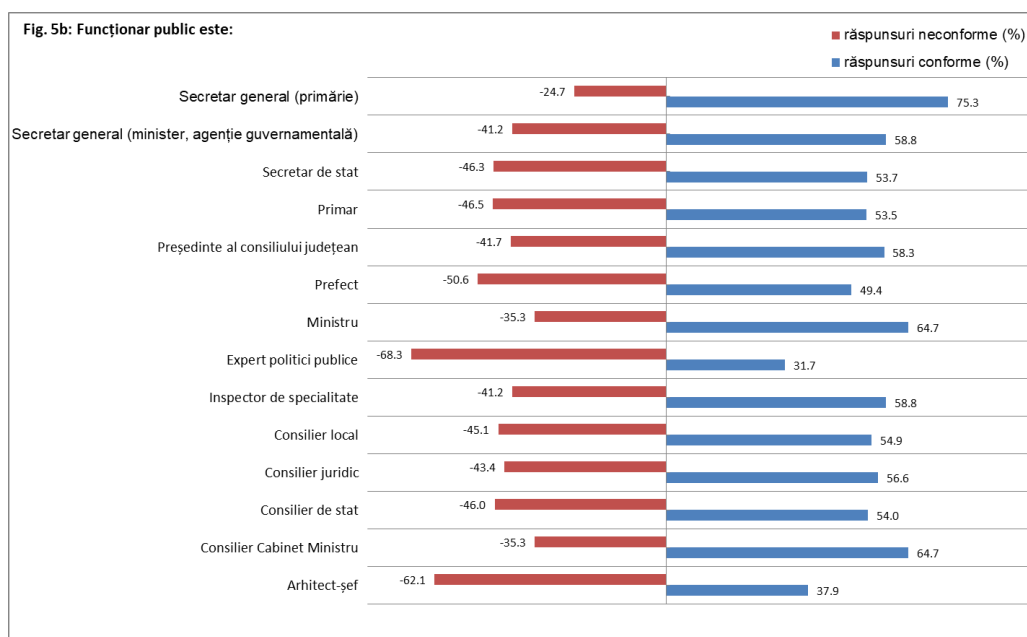
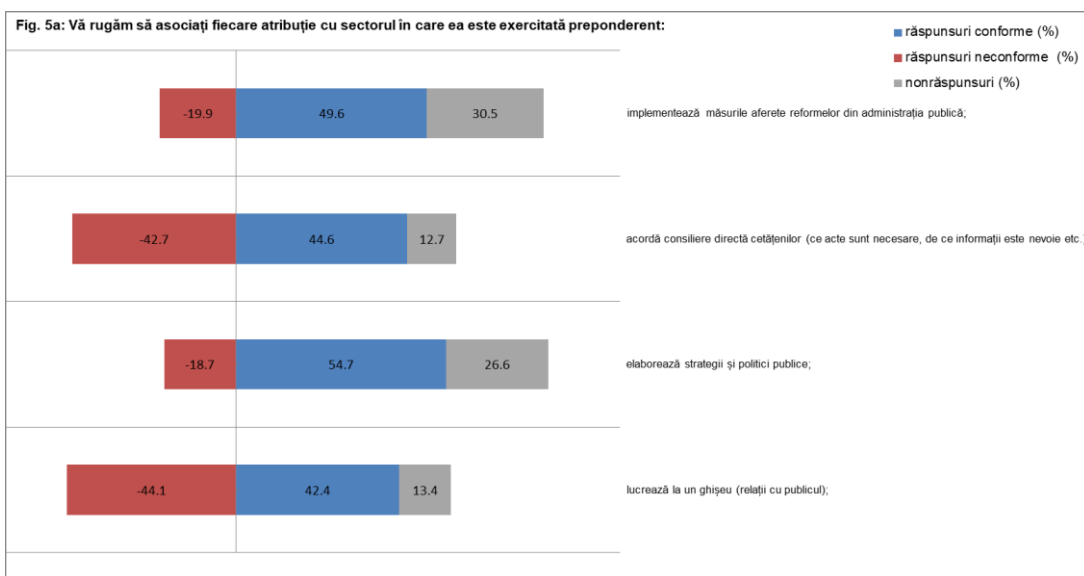
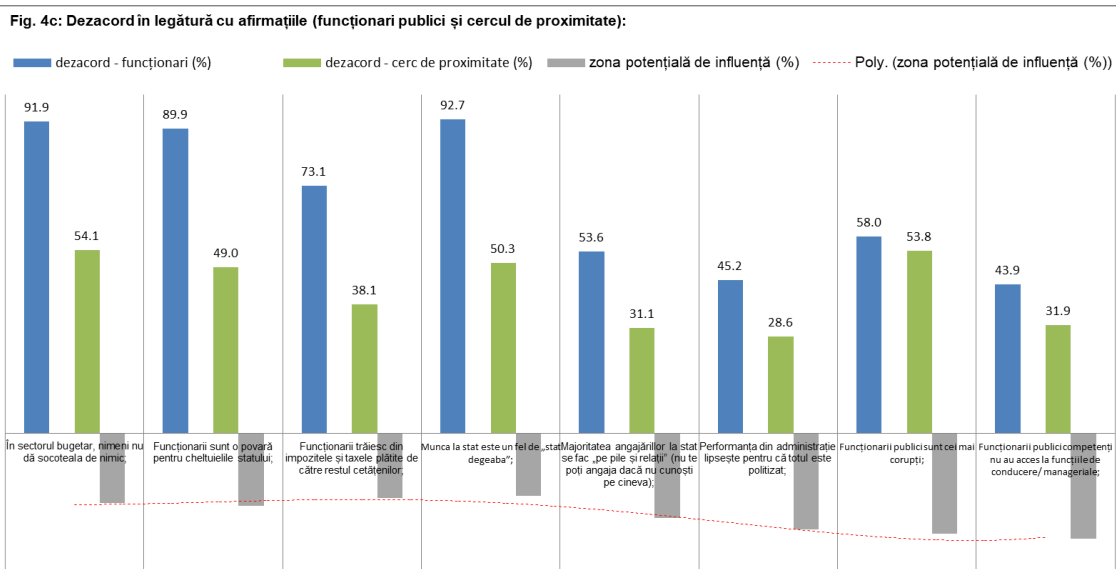
(ambivalent) deschide (ca în modelul lui Johari): **agenda instituțională și nevoile cetățenilor trebuie cunoscute reciproc.**

**Procesul de schimbare** ar trebui promovat în primul rând în administrația publică (unde, nu numai că suspectăm existența unui nucleu dur al rezistenței la schimbare, dar pur și simplu nu există preocupare în acest sens - în absența conștientizării și a unor mecanisme autoevaluative instituționale interne). Promovarea schimbării la nivel social este un proces strategic de comunicare publică și trebuie dublat de popularizarea rezultatelor concrete, capabile să convingă opinia publică în privința modelului de funcționar pretabil așteptărilor.

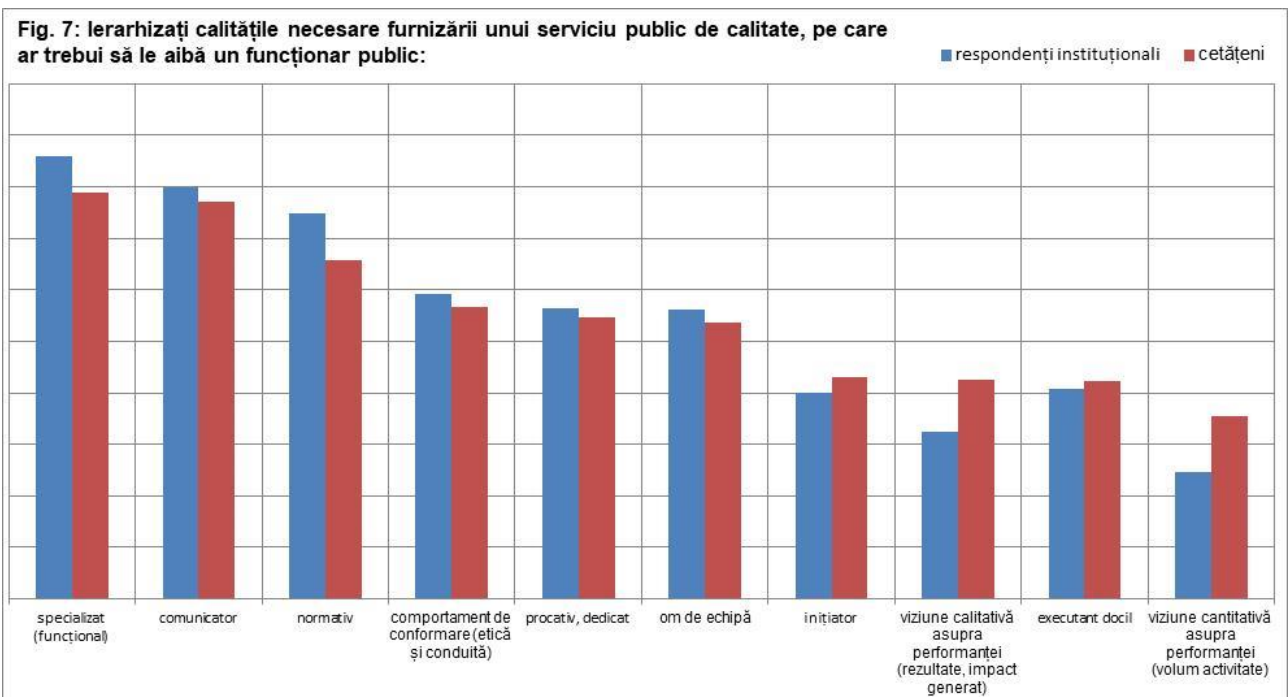
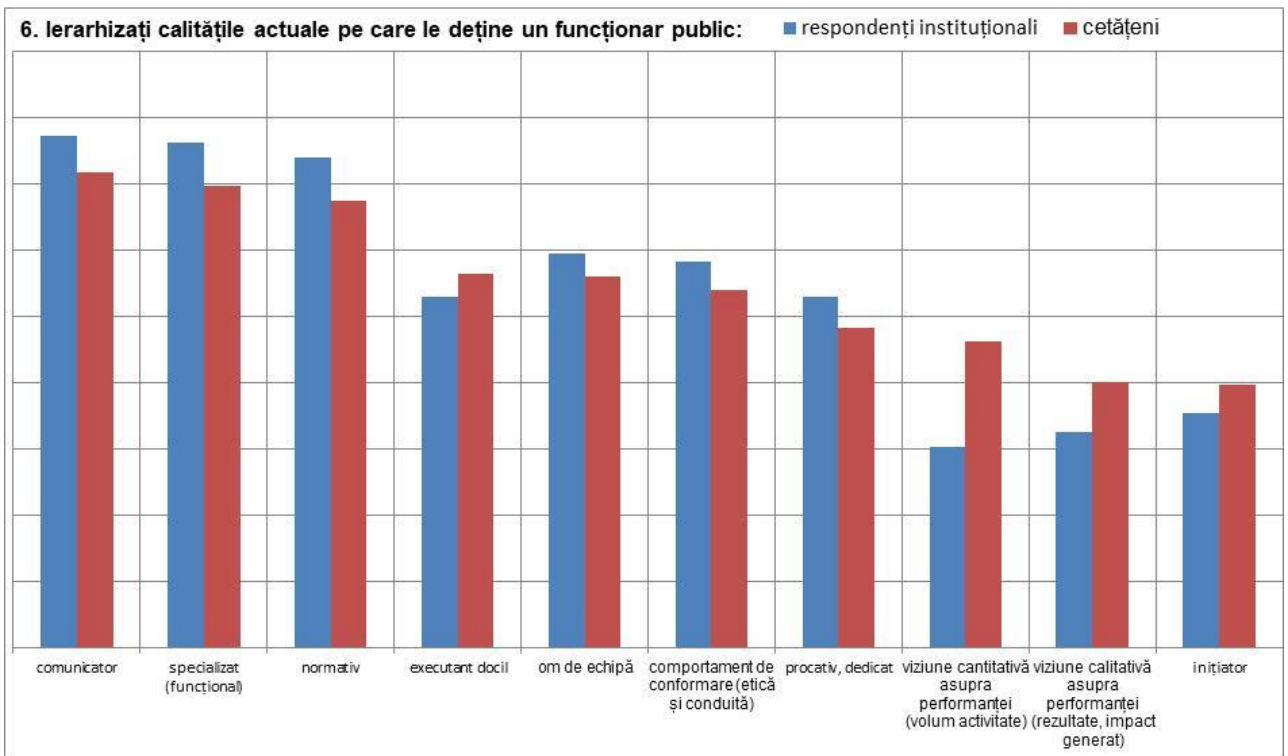
## ANEXA 1: Reprezentări grafice



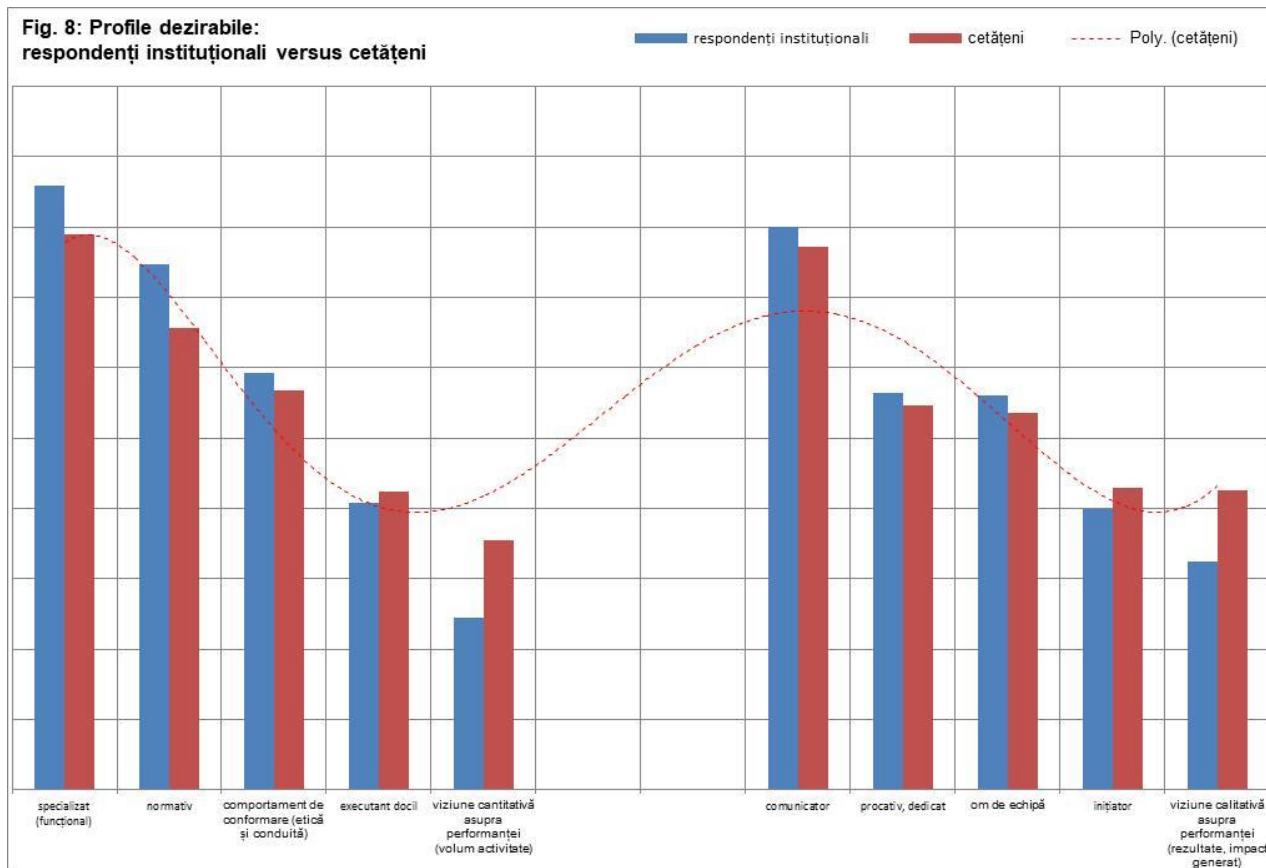








**Fig. 8: Profilele dezirabile: respondenți instituționali versus cetățeni**



#### Eșantion factori de interes (cetățeni)

417 respondenți

**Vârsta:** medie = 37,9 ani, 54,2% sub medie, 45,8% medie și peste;

**Gen:** 41,7% bărbați, 58,3% femei;

**Educație:** maxim studii medii = 27,3%, restul studii universitare sau postuniversitare;

#### Statut ocupațional:

34,1% = persoane inactive sau neocupate (preponderent studenți);

65,7% = persoane active ocupate în:

- ✚ Sectorul public - alții decât funcționari publici (48,2%);
- ✚ Sectorul privat (50,0%);
- ✚ Sectorul neguvernamental/ mediul asociativ (1,8%);

#### Mediul:

urban = 75,1%;

rural = 24,9%;

#### Repartizare în profil teritorial:

din toate cele 8 regiuni de dezvoltare;

din toate județele;

#### Eșantion respondenți instituționali

981 respondenți

**Vârsta:** medie = 46 ani, 48,7% sub medie,<sup>34</sup> 51,3% medie și peste;

**Gen:** 20% bărbați, 80% femei;

**Educație:** studii medii = 2,2%, restul studii universitare, inclusiv master (92%) sau postuniversitare (5,8%);

#### Statut ocupațional/ coordonate instituționale ():

execuție (63,7%);

conducere (36,3%);

administrația publică centrală (6,5%);

administrația publică teritorială (17,8%);

administrația publică locală (75,7%);

#### Mediul:

urban = 44,5%;

rural = 55,5%;

#### Repartizare în profil teritorial:

din toate cele 8 regiuni de dezvoltare;

din toate județele;

<sup>34</sup> Similară vârstei medii a corpului funcționarilor publici, conform bazei de date MigBook (ANFP).

## ANEXA 2: Chestionar privind percepția cetățenilor despre funcționarul public din România

### 1. Considerați că în ultimii 3 ani, imaginea funcționarului public din România:

- s-a înrăutățit;
- a rămas la fel;
- s-a îmbunătățit;

### 2. Acordați o notă imaginii funcționarului public (în prezent):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
foarte proastă	proastă		nedefinită (neutră)		bună		foarte bună		

### 3. Ierahizați principalele surse pe care v-ați construit părerea generală despre funcționarul public:

Experiența personală, în calitate de cetățean, în relație cu funcționarii din instituții (România);	Mass-media (TV, Radio, presă scrisă - tipărită, sau electronică - online);
Experiența personală, în calitate de cetățean, în relație cu funcționarii din instituții (străinătate);	Social media (ex., Facebook, Instagram);
Experiența profesională (colaborarea cu instituții/ funcționari ca angajat);	Paginile web ale instituțiilor publice;
Discuții cu familia și/ sau în cercul de prieteni/ cunoștințe;	Studii/ analize/ rapoarte despre administrație și resurse umane;

### 4. Vă rugăm să asociați fiecare atribuție cu sectorul în care ea este exercitată preponderent, după următorul model:

- bifați Da - dacă atribuția este exercitată în cadrul instituțiilor din administrația publică CENTRALĂ;
- bifați Nu sunt sigur - dacă nu puteți asocia atribuția exercitată preponderent cu sectorul (central sau local);
- bifați NU - dacă atribuția este exercitată în cadrul instituțiilor din administrația publică LOCALĂ;

	Da	Nu sunt sigur	Nu
a) lucrează la un ghișeu (relații cu publicul);			
b) elaborează strategii și politici publice;			
c) acordă consiliere directă cetățenilor (ce acte sunt necesare, de ce informații este nevoie etc.);			
d) implementează măsurile aferente reformelor din administrația publică;			

### 5. Funcționar public este (sunt mai multe opțiuni corespunzătoare):

Arhitect-șef;	Ministru;
Consilier Cabinet Ministru;	Prefect;
Consilier de stat;	Președinte al consiliului județean;
Consilier juridic;	Primar;
Consilier local;	Secretar de stat;
Inspector de specialitate;	Secretar general (minister, agenție guvernamentală);
Expert politici publice;	Secretar general (primărie);

### 6. Ierahizare calități actuale pe care le deține un funcționar public:

- a) are abilități de comunicare (în relația cu cetățenii);
- b) deține cunoștințe solide în domeniul de specialitate, utilizabile în activitatea curentă;
- c) are spirit de echipă (colaborează adecvat cu ceilalți colegi, indiferent de nivelul ierarhic);
- d) cunoaște și aplică, după caz, legile și normele generale (din administrația publică);
- e) are un comportament proactiv (implicare, dedicat muncii);
- f) cunoaște și respectă normele de etică și conduită (comportament adecvat, integritate);

- g) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de rezultate și/ sau impactul generat (ex., gradul de satisfacție al cetățenilor);
- h) este un bun executant (în îndeplinirea atribuțiilor legale);
- i) are spirit de inițiativă (avansează și susține idei, proiecte etc.);
- j) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de volumul activității (ex., număr petiții soluționate, venite din partea cetățenilor);

**7. Ierarhizați calitățile necesare furnizării unui serviciu public de calitate, pe care ar trebui să le aibă un funcționar public: (idem itemi Q7, a - j)**

- a) are abilități de comunicare (în relația cu cetățenii);
- b) deține cunoștințe solide în domeniul de specialitate, utilizabile în activitatea curentă;
- c) are spirit de echipă (colaborează adecvat cu ceilalți colegi, indiferent de nivelul ierarhic);
- d) cunoaște și aplică, după caz, legile și normele generale (din administrația publică);
- e) are un comportament proactiv (implicare, dedicat muncii);
- f) cunoaște și respectă normele de etică și conduită (comportament adecvat, integritate);
- g) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de rezultate și/ sau impactul generat (ex., gradul de satisfacție al cetățenilor);
- h) este un bun executant (în îndeplinirea atribuțiilor legale);
- i) are spirit de inițiativă (avansează și susține idei, proiecte etc.);
- j) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de volumul activității (ex., număr petiții soluționate, venite din partea cetățenilor);

**Date sociodemografice:**

**Vârsta** (în ani împliniți): .....

**Sex:** a) masculin; b) feminin;

**Nivel educațional** (ultima formă de învățământ absolvită):

a. mai puțin de 10 clase;	d. facultate (scurtă sau lungă durată);
b. 10 clase/ școală profesională/ SAM;	e. studii de master;
c. liceu/ școala postliceală (studii medii);	f. studii postuniversitare - ex., doctorat/ școală postdoctorală;

**Statul ocupațional:**

**1. Persoană inactivă sau neocupată**

- A. Elev/ student/ masterand;
- B. Casnic(ă);
- C. Persoană ocupată în agricultura de subsistență (neremunerat sau zilier);
- D. Pensionar;
- E. Șomer/ în căutarea unui loc de muncă;
- F. Niciuna dintre aceste categorii → filtru pentru pct. 2;

**2. Persoană activă ocupată în:**

- a. sectorul public (ex., instituții/ autorități/ servicii publice, companii de stat);
- b. sectorul privat (ex., firme, companii private);
- c. sectorul neguvernamental (ex., asociații, fundații);

**Domiciliul stabil este în:**

- mediul urban (oraș/ municipiu);
- mediul rural (comună/ sat);

**Județul (distinct \* municipiul București):**

.....



**6. Ierarchizare calități actuale pe care le deține un funcționar public:**

- a) are abilități de comunicare (în relația cu cetățenii);
- b) deține cunoștințe solide în domeniul de specialitate, utilizabile în activitatea curentă;
- c) are spirit de echipă (colaborează adecvat cu ceilalți colegi, indiferent de nivelul ierarhic);
- d) cunoaște și aplică, după caz, legile și normele generale (din administrația publică);
- e) are un comportament proactiv (implicare, dedicat muncii);
- f) cunoaște și respectă normele de etică și conduită (comportament adecvat, integritate);
- g) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de rezultate și/ sau impactul generat (ex., gradul de satisfacție al cetățenilor);
- h) este un bun executant (în îndeplinirea atribuțiilor legale);
- i) are spirit de inițiativă (avansează și susține idei, proiecte etc.);
- j) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de volumul activității (ex., număr petiții soluționate, venite din partea cetățenilor);

**7. Ierarhizați calitățile necesare furnizării unui serviciu public de calitate, pe care ar trebui să le aibă un funcționar public:**

- a) are abilități de comunicare (în relația cu cetățenii);
- b) deține cunoștințe solide în domeniul de specialitate, utilizabile în activitatea curentă;
- c) are spirit de echipă (colaborează adecvat cu ceilalți colegi, indiferent de nivelul ierarhic);
- d) cunoaște și aplică, după caz, legile și normele generale (din administrația publică);
- e) are un comportament proactiv (implicare, dedicat muncii);
- f) cunoaște și respectă normele de etică și conduită (comportament adecvat, integritate);
- g) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de rezultate și/ sau impactul generat (ex., gradul de satisfacție al cetățenilor);
- h) este un bun executant (în îndeplinirea atribuțiilor legale);
- i) are spirit de inițiativă (avansează și susține idei, proiecte etc.);
- j) își autoevaluează performanța preponderent în funcție de volumul activității (ex., număr petiții soluționate, venite din partea cetățenilor);

**Date sociodemografice:**

**Vârsta** (în ani împliniți): .....

**Sex:** a) masculin; b) feminin;

**Nivel educațional** (ultima formă de învățământ absolvită):

a. liceu/ școala posticeală (studii medii);	c. studii de master;
b. facultate (scurtă sau lungă durată);	d. studii postuniversitare - ex., doctorat/ școală postdoctorală;

**Funcția deținută este de:**

- 1. execuție;
- 2. conducere;

**Instituția pe care o reprezentați face parte din:**

- administrația publică centrală;
- administrația publică teritorială;
- administrația publică locală;

**Instituția în care lucrați își are sediul în:**

- mediul urban (oraș sau municipiu);
- mediul rural (comună);

**Județul (distinct \* municipiul București):**

.....